



# Diversiteit

in raden van toezicht

**riëken & oomen**  
werving, selectie en interim

8 PERSPECTIEVEN

# Diversiteit

## In raden van toezicht

Onze visie:

*'Wij geloven in de kracht van verschillen tussen mensen: diversiteit leidt tot betere resultaten en creëert een organisatiecultuur die doelgerichter, professioneler, innovatiever en toegankelijker is, gericht op de menselijke maat.'*

RIEKEN & OOMEN

## Voorwoord

*Wanneer we naar de oorsprong van Rieken & Oomen kijken, gaan we terug naar 1988. Tiny Rieken werkte bij het Steunpunt Vrouw en Werk in Maastricht.*



Tiny Rieken  
Oprichter Rieken & Oomen

Het viel Tiny op dat vrouwen die graag aan het werk wilden in mooie functies er maar niet tussenkwamen in organisaties waar mannen het vaak voor het zeggen hadden. Ook werd opvallend vaak gekozen voor 'eigen soort'. Tegelijkertijd vroegen diezelfde verantwoordelijken zich af of die talentvolle, ambitieuze vrouwen er überhaupt wel waren. En ook of ze wel echt wilden. Genoeg reden voor Tiny Rieken om 35 jaar geleden een werving- en selectiebureau voor vrouwen te beginnen. Ze kocht een fax, liet een folder maken en spijkerde een bord op de deur. Het bedrijf kreeg pas echt een boost toen Rieken een oproep plaatste in verschillende kranten waarin ze vrouwen met ambities opriep om zich bij haar aan te melden: 'Kom in mijn bestand'. Daarop rammelde de fax dag en nacht en stapels brieven kwamen binnen. Toen wist Tiny zeker dat er genoeg vrouwen waren die wilden.

Tiny ontmoette veel getalenteerde vrouwen, die gefrustreerd waren door het gebrek aan kansen om iets met hun talenten te doen.

Die talenten en ambitie moet je wel willen zien. Vaak hebben vrouwen inderdaad een zetje nodig. Zij hebben te horen gekregen dat het niet past om te veel te willen bereiken in hun carrière. Mannen daarentegen zien zichzelf al snel als de geknipte kandidaat. 'Doe bij het cv van een vrouw er maar een schepje bovenop en haal bij het cv van een man dat schepje er maar af.'

De werkwijze van Tiny was dat ze eerst meer wilde weten over de organisatie. Wat speelt er, wat zijn de uitdagingen, wat is de cultuur? Hoe is de kwaliteit van het management en hoe oprecht staat de organisatie open voor vrouwen?

Het streven naar meer diversiteit in management, bestuur, raden van toezicht en raden van commissarissen is vanaf de oprichting een rode draad geweest bij Rieken & Oomen.

Niet voor niets wordt de toename van het aandeel vrouwen in de raad nu wettelijk afgedwongen. Vanzelf gaat dat immers niet. De verandering ontstaat pas echt als er anders gekeken wordt naar de talenten en ambities van vrouwen én andere groepen van buiten het old boys network.

In de 35 jaar dat Rieken & Oomen bestaat is er veel veranderd in het organisatielandschap waarin wij ons begeven. Hoewel de man-vrouw balans vandaag de dag nog steeds een zeer relevant thema is, inspireert Rieken & Oomen raden van toezicht, bestuur en managementteams inmiddels breder op

alle andere dimensies van D&I. Zoals op gender, sociale, etnische of culturele achtergrond, fysieke mogelijkheden of de neurodiversiteit van kandidaten.

Wij zien dat organisaties binnen de maatschappelijke sectoren voor complexe uitdagingen staan. Deze uitdagingen vragen juist om nieuwe aanvullende perspectieven die meer diverse kandidaten kunnen meebrengen.

Graag adviseren wij uw raad van toezicht of bestuur om tot duurzame, optimale en respectvolle samenwerkingen te komen. Binnen executive werving en selectie, in advies-trajecten of bij de begeleiding op de zelfevaluatie. Zo draagt Rieken & Oomen bij aan maatschappelijke impact.

## Inhoudsopgave

- p 7 **Inleiding**
- p 9 **Deel 1** - Man versus vrouw
- p 11 **Deel 2** - Persoonsprofielen
- p 16 **Deel 3** - Van buiten naar binnen
- p 19 **Deel 4** - Leeftijd/generatieverschil
- p 22 **Deel 5** - Doelgroepen
- p 246 **Deel 6** - Bekendheid met nieuwe organisatie-ontwikkelingen
- p 26 **Deel 7** - Toezichthouden in netwerken
- p 29 **Deel 8** – Inclusie, sociale veiligheid

## Inleiding

We leven in een tijd waarin van organisaties wendbaarheid en innovatief vermogen wordt gevraagd om heel complexe vraagstukken, zogenaamde wicked problems, te kunnen oplossen. Traditionele organisatiemodellen en organisatie patronen bieden hiervoor geen oplossing meer. Nog vaak krijgen wij bij Rieken & Oomen/Rijnconsult de vraag voor de werving van een nieuw lid van de raad van toezicht vanuit dit traditionele perspectief. In het maatschappelijke spannings veld van deze tijd kun je je echter afvragen of deze traditionele manier van tegen de rolverdeling in de raad van toezicht aankijken, wel voldoende effectief is.

Wat nodig is, is diversiteit in perspectief en leiderschap. Diversiteit in leiderschap gaat dan over meer dan alleen de discussie mannen versus vrouwen. Dan gaat het over onder andere diversiteit in persoonsprofielen, achtergrond en culturele bagage. Want meer diversiteit leidt niet alleen tot betere resultaten, maar creëert ook een organisatiecultuur die doelgerichter, professioneler, innovatiever en toegankelijker is: gericht op de menselijke maat.

Dit alles geldt niet alleen voor het (top)management van een organisatie, maar ook voor de raad van toezicht. Want hoe kan een organisatie haar wicked problems aanpakken als de raad van toezicht daar geen beeld bij heeft? Zou het niet gewenst zijn om meer diversiteit in de raad te brengen?

En wat is dat dan, in dit kader, diversiteit? En hoe zorg je voor een inclusieve samenwerking, zodat je kandidaten niet op basis van je eigen perspectieven be- of veroordeelt? En, wanneer je die kandidaat aantrekt, hoe zorg je dan dat die optimaal uit de verf kan komen en niet voortijdig vertrekt, juist door de verschillen?

In acht korte delen schetsen wij een aantal verschillende manieren waarop je naar diversiteit in raden van toezicht kunt kijken. In de tekst bedoelen we met raden van toezicht ook raden van commissarissen.



## Deel 1 - Man versus vrouw

Inmiddels lijkt de discussie over meer vrouwen in raden van toezicht een grijsgedraaide plaat te worden. Toch is het helaas nog steeds zo dat er meer mannen dan vrouwen actief zijn in een toezichthoudende functie. De raden van toezicht en de raden van commissarissen in Nederland blijken vaak nog steeds een echte mannenwereld te zijn. Een van de oorzaken daarvan is dat er nog vaak binnen het eigen netwerk wordt gezocht als er een functie vrijkomt. Vacatures worden via via ingevuld en dan is het resultaat in acht van de tien gevallen een man van rond de 50 jaar. Dat is niet alleen jammer, het is ook zonde.

Een geveugelde uitspraak in dit kader is van Renée B. Adams van de Universiteit van Oxford: *'Would the crisis have happened if Lehman Brothers had been Lehman Sisters? Evidence on population gender differences in risk-aversion suggest not. Consistent with the idea that female managers need not be more risk-averse than men, we find that listed banks with more female directors did not engage in fewer risk-taking activities around the crisis and did not have lower risk than other banks. However, banks with more diverse boards had better performances, even in instrumental variable regressions. Our results suggest that more gender diversity is not necessarily associated with less risk. However, diversity may be valuable in crisis situations.'*

Is toezichthouden niet ook in belangrijke mate het zijn van een sparringpartner van bestuurders? En is het niet de taak van toezichthouders om de risico's van beslissingen van de bestuurder in de gaten te houden en via de begrotingen zelfs te accorderen? Deze wetenschappelijke conclusie van Adams ondersteunt het belang van diversiteit in gender in posities met beslissingsbevoegdheid in organisaties en dus ook van toezichthouders.

Er is echter nog een andere reden om specifiek een aantal vrouwen in de raden van toezicht te hebben. Vrouwen zijn vaak een groot deel van de klantengroep van een organisatie of zijn ruim vertegenwoordigd in de medewerkers. Strategische organisatiebeslissingen hebben ook altijd marketingcommunicatie of HR-aspecten in zich. Hoe kun je goede strategische beslissingen nemen als niemand zich ook maar enigszins kan inleven in deze belangrijke klanten of medewerkersgroep?

Als we echt willen dat we meer diversiteit in organisaties en dus ook in raden van toezicht brengen, dan moeten de huidige leiders een stap vooruit zetten en het voortouw nemen om hun organisatiecultuur te veranderen, door daar actief op te sturen. Diegenen die écht inzien dat meer diversiteit tot betere resultaten voor hun organisatie leidt, zullen hierop moeten acteren.

## Deel 2 - Persoonsprofielen

Heeft u in uw raad van toezicht al eens gekeken naar de verschillende persoonsprofielen van de leden? Zijn deze complementair aan elkaar? Weet u waar uw allergie bij de andere leden zit? Of waarom de dynamiek in de raad toch telkens weer tot verrassingen leidt? Wellicht is het nuttig om dit toch een keer te doen, bijvoorbeeld bij de zelfevaluatie.

Methodes als DISC, MBTI of HBDI kunnen verhelderend inzicht geven in de verschillende persoonsprofielen van de leden. Onze adviseurs zijn gecertificeerd in het hanteren van deze methodes. Zo geeft de DISC-methode inzicht in de voorkeursstijlen in gedrag en communicatie onder druk, maar ook in hoe iemand zich opstelt en aanpast aan de omgeving.

Door inzicht te hebben in elkaars sterke en minder sterke kanten en daar rekening mee te houden, ontstaat niet alleen meer begrip voor elkaars gedrag, maar kun je ook het potentieel binnen de samenwerking op de dialoog en besluitvorming in de raad optimaal benutten.

Om een open dialoog op gang te brengen, helpt het bijvoorbeeld om een instrument in te zetten dat versneld verheldering brengt in het beeld dat men van elkaar heeft. Hiervoor is een ruim arsenaal beschikbaar, zoals de groepsrollen van Belbin of Quinn. Bij Rieken & Oomen/Rijnconsult gebruiken wij vaker het Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)\*.

In de praktijk blijkt dat men elkaar weinig diepgaand kent binnen de raad.

In onze praktijk hebben wij vier rollen geïdentificeerd die van belang zijn voor een optimaal functioneren van een raad van toezicht of een raad van commissarissen.

In de verschillende kaders hieronder worden deze rollen verder toegelicht.

De vier rollen zijn:

## BIJ-DE-LES-HOUDER

---

### **Kenmerken**

- Externe oriëntatie
- Zakelijk en pragmatisch
- Rendementsontwikkeling
- Realiteitsgehalte van plannen
- Strategierealisatie
- Vraagt hoe
- Feitelijk
- Argumenten

### **Type vragen**

- Hoe draaien de verschillende bedrijfsonderdelen?
- Wordt er op marktsignalen gereageerd?
- Is het bestuur 'in control'?
- Hoe is de samenwerking met stakeholders?
- Wat is het ROI van deze investering?
- Halen we de doelstellingen en wordt er op tijd bijgestuurd?

## DISCIPLINEERDER

---

### Kenmerken

- Interne oriëntatie
- Kwaliteit van producten, rapportages en processen
- Onderbouwing
- Vraagt wanneer
- Planmatig
- Gevoel voor details

### Type vragen

- Is er een consistent beleid en wordt daarnaar gehandeld?
- Hoe betrouwbaar zijn de cijfers?
- Deugen de grondslagen van de balans en de jaarrekening?
- Wat is het risicoprofiel?
- Zijn de planning en control systemen op niveau?

## UITDAGER

---

### Kenmerken

- Externe oriëntatie
- Vraagt waarom
- Prikkel het bestuur om de lat hoger te leggen
- Richt zich op ondernemerschap
- Strategie
- Langere termijn
- Overzicht houden
- Brainstormen

### Type vragen

- Doen we wel de goede dingen?
- Is de strategie uitdagend genoeg?
- Hoe kunnen we de waarde van de onderneming verhogen?
- Hoe verbeteren we de positie op de markt?
- Hoe versterken we de relaties met de stakeholders?
- Moeten we nieuwe competenties in huis halen?
- Zijn we innovatief genoeg?

## BRUGGENBOUWER

---

### Kenmerken

- Interne oriëntatie
- Relationale en interactieprocessen
- Klimaat cultuur
- Consensus
- Vraagt wie
- Intuïtie

### Type vragen

- Vormt het management een hecht team?
- Hoe staat het met het draagvlak voor veranderingen?
- Hoe is de cultuur in de organisatie?
- Gaan we goed met onze klanten om?
- Hoe is de relatie met de OR?
- Is iedereen voldoende betrokken?

Door een individueel profiel te maken en dat te bespreken in combinatie met de geschetste rollen, kan al snel een beeld worden gemaakt van de dominante voorkeur in de wijze van communiceren, het nemen van besluiten en daarmee het houden van toezicht. Tegelijkertijd krijgen de leden van een raad een beter en vooral ook een ander zicht op de personen met wie ze een verantwoordelijkheid delen. Met als belangrijke vraag: hebben wij voldoende diversiteit in perspectieven in huis?

Het betrekken van het profiel van bestuurders geeft een belangrijke extra dimensie. De wijze van omgang met elkaar wordt ineens beter verklaarbaar en de raad krijgt scherp zicht op de dimensies en rollen waar zij extra waarde kan en moet toevoegen voor het bestuur. Een goede dialoog hierover is cruciaal: het is immers geen technocratische exercitie. In de praktijk blijkt het gebruik van een dergelijk instrument een waardevolle aanvulling te zijn op de meer klassieke zelf-evaluaties. Zo leert iedereen de eigen positie goed kennen en ontstaat er een gemeenschappelijke taal om met elkaar over het verbeteren van de samenwerking te spreken.

*Dit deel is mede gebaseerd op een artikel dat Rijnconsult collega's Diederik Hommes en Bas van der Velde eerder publiceerden: Toezichthouden - teamwork en positiespel. (www.rijnconsult.nl).*

\* HBDI

*Dit instrument kent zijn oorsprong bij General Electric en meet letterlijk iemands denkvoorkeur. Door het gebruik van kleuren wordt een taal geïntroduceerd waarmee (on)gewenst gedrag makkelijker bespreekbaar wordt. Communicatie- en besluitvormingspatronen kunnen scherp in beeld komen door een teamprofiel te maken. Voor de achtergronden en toepassing van de HBDI-methode verwijzen wij naar het boek 'De kracht van diversiteit' van Rijnconsult collega Ernst Jan Reitsma.*

## Deel 3 - Van buiten naar binnen

Aanleiding voor dit deel was een korte toelichting op een aanstaande lezing van Marry de Gaay Fortman. Zij is onder meer commissaris bij De Nederlandsche Bank en KLM en partner van advocatenkantoor Houthoff.

Zij stelt dat diversiteit in de organisatie noodzakelijk is om met de huidige werkelijkheid om te gaan en legt uit hoe je daar in de praktijk van bestuur en toezicht effectief invulling aan geeft.

Om als organisatie in te kunnen spelen op de turbulente buitenwereld heb je niet één, maar meerdere antennes nodig, meent zij. Mensen met verschillende achtergronden die verschillende dingen op tijd zien. Mensen die het dus ook niet altijd met elkaar eens zijn. Dat is spannend en niet gemakkelijk, maar essentieel om te overleven in de huidige tijd. Of zoals Darwin het zei: *'It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent; it is the one most adaptable to change'*. Ook deze invalshoek, ze noemt die 'van buiten naar binnen' is dus een aspect van diversiteit op het gebied van toezichthouden.

### **Maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Zeker bij organisaties in de semipublieke sector, maar eigenlijk ook steeds meer in de private sector, zou het toezichthoudend orgaan de rol van de organisatie in de samenleving



als belangrijk aandachtspunt moeten zien. Nog te vaak zien we echter dat de blik 'van buiten, naar binnen' weinig bij de leden van de raad van toezicht is belegd. Vragen zoals 'In hoeverre wordt de maatschappelijke doelstelling van onze stichting voldoende ingevuld?' of 'Nemen wij wel voldoende maatschappelijke verantwoordelijkheid en zijn we daar transparant in?' en 'Volgen we het politieke en maatschappelijke debat over de sector waarin wij actief zijn en waar moeten we dan rekening mee houden?' komen nog niet vanzelfsprekend op de agenda van het overleg tussen bestuurders en toezicht-houders.

### **Reputatiemanagement**

We leven tegenwoordig in een wereld waarin een social media bericht al voldoende kan zijn om een groot schandaal teweeg te brengen, of dat bericht nu de waarheid is of niet. Organisaties lopen daarmee grote risico's, zoals op reputatieschade en op verlies van aandeelhouderswaarde, klanten, cliënten en/of leerlingen. U kent er vast wel recente voorbeelden van.

Het beleggen van deze 'van buiten naar binnen' rol in de raad van toezicht is daarom belangrijk. Zeker, in eerste instantie is dit een verantwoordelijkheid voor de bestuurder, maar dat alleen is niet voldoende. Daar waar maatschappelijke verontwaardiging ontstaat, worden ook toezichthouders ter verantwoording geroepen. Dan kun je de discussie over dit punt maar beter ook al intern gevoerd hebben en weten wat het antwoord is dat je hierop wilt geven. In dit kader betekent

diversiteit dus ook dat je mensen met verschillende 'antennes' in de raad nodig hebt om dit 'van buiten naar binnen' perspectief op een goede manier in te vullen.

## Deel 4 - Leeftijd/generatieverschil

Leeftijd an sich is geen onderscheidende factor bij leden van de raad van toezicht. Je hebt zeer jonge zestigers en ontzettend oude dertigers. Leeftijd zegt dus niet zo veel, is onze ervaring.

Toch is het van belang om te kijken naar leeftijdsopbouw in de raad van toezicht. De nieuwe Code Goed Bestuur vraagt van toezichthouders dat ze hun toegevoegde waarde ook op de lange termijn kunnen bepalen. Dan is het belangrijk om te kijken of de juiste mix van mensen aan tafel zit om de discussie over dit langeretermijnperspectief te voeren. Zeker omdat in elke organisatie ontwikkelingen nu eenmaal niet stil staan.

Een mix van jonge en oudere toezichthouders is daarbij een pré. Het gaat om de impact van deze mix binnen de raad. Als die alleen maar bestaat uit 60-jarige blanke mannen, ga je een aantal zaken missen. Maar dat geldt net zo goed voor een raad met alleen maar dertigers of alleen maar vrouwen.

De opmars van de 'jeugd' in de boardroom is echter evident. Een nieuwe generatie is aanstaande, zowel bij vaste posities als toezichthoudende rollen. Er zijn veel mensen in de leeftijdscategorie 35-45 jaar die aan de vooravond van eindverantwoordelijke posities staan of ze bekleden die juist al.

Talitha Muusse is een van de oprichters van Stichting Blikverruimers: het eerste opleidingsprogramma in Nederland voor young professionals die toezichthouder of commissaris willen worden. *'De jonge commissaris staat voor de deur. Het is een beetje een rebelse boodschap die we met Blikverruimers naar buiten brengen. We zijn er niet op uit om de boardroom te bestormen, dat was meer de stijl van de jongeren in de jaren zestig. De jongere generatie wil juist samen met de huidige generatie bestuurders onderzoeken hoe we elkaar kunnen aanvullen, in goede dialoog. Ik zie een grote mate van interesse bij jongeren om op strategisch niveau mee te denken.'*

Mensen die fris tegen zaken aankijken, die nieuwe kennis meebrengen, andere motiefactoren en een andere werkbeleving hebben, zijn van niet te onderschatten waarde voor raden van toezicht. Denk maar eens aan de discussies over de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de moeite die organisaties hebben om jonge mensen te werven. Hoe anders zijn deze discussies met enkel mensen met zeer gevorderde carrières, ten opzichte van discussies waarbij iemand aanwezig is die zich direct met dit vraagstuk kan identificeren? Dat geldt ook voor discussies over strategisch communicatiebeleid, waarbij rekening gehouden moet worden met de laatste ontwikkelingen op het gebied van digitale media.

Voor raden van toezicht is het daarom belangrijk om kritisch naar zichzelf te kijken. Welk perspectief missen we nog om goede besluiten te nemen? Signaleren we voldoende

de trends die in de toekomst ons verdienmodel kunnen beïnvloeden? Zitten we daarvoor met de juiste mensen aan tafel?

Het is belangrijk dat in de raad van toezicht voldoende diversiteit qua leeftijd aanwezig is om ook bij dit type discussies vanuit verschillende invalshoeken en ervaringen een bijdrage te kunnen leveren. Het zal de kwaliteit van de discussie én de uitkomst van de discussie alleen maar ten goede komen.

## Deel 5 - Doelgroepen

Bij 43% van de Amerikaanse koppels neemt de vrouw de belangrijke beslissingen over het huishouden. Dat gaat van financiële beslissingen en belangrijke aankopen tot de planning voor het weekend en naar welk televisieprogramma gekeken wordt.

Vrouwen maken dus in een groot deel van de gevallen de keuze om een product wel of niet te kopen. Als je dat tot je laat doordringen, dan is het eigenlijk nog gekker dat er zo weinig vrouwen in raden van toezicht van commerciële bedrijven zitten. Vrouwen zijn tenslotte in veel gevallen hun klanten. Je zou zeggen dat je zo'n belangrijk perspectief, dat van je belangrijkste klantengroep, toch vertegenwoordigd zou willen zien?

Maar dat geldt niet alleen voor commerciële organisaties. Ook binnen maatschappelijke organisaties is het perspectief van belangrijke klantengroepen vaak niet vertegenwoordigd. Denk bijvoorbeeld eens aan een organisatie voor ouderenzorg. Een steeds groter gedeelte van hun cliënten is van origine niet Nederlands. Zij hebben andere ideeën en wensen over zorg. En dus ook andere ideeën over de kwaliteit van de zorg.

Onlangs kregen wij bij Rieken & Oomen de vraag om specifiek iemand met een niet-Nederlandse achtergrond

te werven voor de raad van toezicht van een grote regionale mbo-instelling. Hun leerlingenpopulatie bestaat voor het overgrote deel uit leerlingen met een migratieachtergrond. Daarom vonden zij het belangrijk dat er in de raad iemand met een multiculturele achtergrond vertegenwoordigd was, om zo specifieke kennis in te brengen waar het gaat om multiculturele aspecten binnen het mbo.

Het is nu des te meer van belang dat raden van toezicht qua samenstelling van haar leden ook de samenleving representeren, of in ieder geval de doelgroep van de organisatie waar men toezichthouder is. Afhankelijk van je product of dienst is het dus aan te bevelen om ervoor te zorgen dat tenminste één persoon het perspectief van je belangrijkste doelgroep vertegenwoordigt.

Vraag aan de marketingmanager om aan de raad een overzicht van de doelgroepen van de organisatie te presenteren en gebruik deze informatie om na te denken over de samenstelling van de raad. Toezichthouders kunnen hun toegevoegde waarde vergroten door het perspectief van de klant in de discussie te positioneren.

## Deel 6 - Bekendheid met nieuwe organisatieontwikkelingen

In hoeverre kun je als raad van toezicht voldoende je rol invullen als (technologische) innovatie zo'n belangrijke rol speelt?

Tegenwoordig overleven organisaties niet meer alleen op basis van hun concurrentievermogen, maar vooral ook op basis van hun innovatief vermogen. Het creëren van nieuwe verdienmodellen, vaak op basis van nieuwe technieken, is dan ook de manier om de continuïteit van organisaties te waarborgen.

Voor raden van toezicht is het belangrijk om kritisch naar de opgave, uitdagingen en omgeving te kijken, maar ook naar zichzelf. En om zich de vraag te stellen welk perspectief of welke deskundigheid er nog wordt gemist om goede besluiten te nemen. Signaleren we voldoende de trends die in de toekomst het verdienmodel kunnen beïnvloeden?

Zit de raad van toezicht daarvoor met de juiste mensen aan tafel? Kijkend naar de arbeidsmarktkrapte om als organisatie structureel aan oplossingen te werken, hebben we dan wel de juiste vooral strategische perspectieven op HR vlak (SHRM) aan tafel? Maar ook binnen ICT en technologische ontwikkelingen liggen uitdagingen om met minder mensen en middelen verantwoord te kunnen blijven leveren. Hebben we misschien een specifieke tech commissaris nodig met perspectieven op zorgtechnologie zoals e-health, domotica oplossingen of het gebruik van AI of big data?



Volgens PwC'er en technologiespecialist Jeroen van Hoof moeten toezichthouders zich verdiepen in nieuwe technologieën.

Volgens hem zou het niet slecht zijn als toezichthouders eens out of the box en met de benen op tafel dergelijke scenario's zouden bedenken om stil te staan bij de mogelijke gevolgen van innovaties. Nieuwe technologieën komen eraan, daar doe je niks aan. Je moet, ook als toezichthouder, een manier vinden om ermee om te gaan.

Het is niet altijd gemakkelijk om zo'n tech commissaris te vinden, maar wellicht dat de jongere generatie toezichthouders hier uitkomst kan bieden?

Zo pleit bijzonder hoogleraar Toezicht aan de RUG, Femke de Vries, voor meer jonge gezichten in de raad van toezicht, omdat die volgens haar meer kennis hebben van onderwerpen die hoog op de lijstjes met grootste zorgen van CEO's staan: cybercrime, snelle technologische ontwikkelingen en zorgvuldig datagebruik. Niet iedere jongere is een digitale whizzkid, maar jongeren worden hoe dan ook gevormd door het digitale tijdperk waarin ze opgroeien. Wie kan het bestuur beter controleren en bijstaan bij dit soort complexe vraagstukken dan deze tech-savvy generatie

## Deel 7 - Toezichthouden in netwerken

Maatschappelijke organisaties vormen steeds vaker netwerken, of werken nauw samen in netwerken, om aan de vraag van kwetsbare mensen te voldoen. Dat vraagt ook van toezichthouders om hun blik naar buiten te verbreden. En om oog te hebben voor gedeelde doelen en gezamenlijke meetbare en merkbare resultaten.

'Daar worstelen wij ook mee' is een opmerking die wij bij Rieken & Oomen/Rijnconsult vaak horen van toezichthouders die wij in ons werk tegenkomen.

Steeds meer organisaties in het maatschappelijk middenveld worden geconfronteerd met taaie vraagstukken (*wicked problems*). Dat vraagt om samenwerking op drie niveaus:

- Operationeel samenwerken tussen professionals van verschillende organisaties;
- Tactisch samenwerken op institutioneel niveau;
- Strategisch samenwerken waarbij organisaties zich uit-spreken om in gezamenlijkheid een maatschappelijk probleem te willen oplossen.

Bij deze steeds verdergaande vormen van samenwerken is er een toenemende behoefte om samenwerking te regelen. Daarmee komt deze samenwerking ook op de tafel van de toezichthouder en ontwikkelt deze toezichthouder zich steeds meer van een traditionele, formele toezichthouder, naar een toezichthouder bij wie samenwerking centraal staat.

Daarbij gaat het meer om vertrouwen en de ruimte hebben en geven om met vallen en opstaan verder te komen.

Dat vraagt van een raad van toezicht om ook anders te opereren. De belangrijkste aspecten daarin zijn: het veel meer aangaan van externe relaties zonder daarmee de bestuurder voor de voeten te lopen, snellere schakelsnelheid dan een beperkt aantal vaste vergadermomenten per jaar, een ander evenwicht met de bestuurder dat veel meer kenmerken heeft van een gezamenlijk strategisch partnerschap en meer diversiteit in de raad van toezicht, zodat meerdere perspectieven de kwaliteit van dit samenwerkingsgerichte toezicht ten goede komen.

Neem bijvoorbeeld zorgorganisaties. Als zorgverlenende organisatie sta je niet alleen, maar ben je onderdeel van een netwerk van organisaties die zich allemaal op dit terrein begeven. Denk bijvoorbeeld aan de wijkzorg, de gemeente en de woningcorporatie. Dat vraagt samenwerking op verschillende niveaus, maar is niet makkelijk. Opdrachtgevers zijn vaak onduidelijk en het temperament en de snelheid van handelen zijn in verschillende organisaties ook altijd verschillend. De afstemmingsproblematiek is daardoor enorm.

Dat vraagt van een raad van toezicht nieuwe activiteiten zoals het organiseren van thema-ochtenden over samenwerken, 'samen' als strategisch kernthema omarmen en telkens terug laten komen in beleid, het meer betrekken

van samenwerkingspartners en externe stakeholders op specifieke dossiers. Dat is anders dan traditioneel toezichthouden, waarbij de scheiding tussen bestuur en toezicht veel formeler van aard is. Toezichthouden in netwerken gaat niet uit van gescheiden interne gremia, maar van het Rijnlands model van organiseren en elkaar opzoeken.

Voor toezichthouden betekent dat bijvoorbeeld om toezichthouders van alle samenwerkingspartners te betrekken, eventueel aangevuld met externe experts die de toezichthouders adviseren. Daarnaast is het belangrijk om niet enkel vanuit financieel perspectief naar samenwerking kijken, maar vooral ook te kijken naar het proces en vanuit welke waarden er is gehandeld.

Om deze manier van toezichthouden te laten werken is het van belang ook leden van de raad van toezicht te zoeken die in deze manier van toezichthouden geloven en daarnaar (willen) handelen. Daarbij is de kwaliteit om je te kunnen verplaatsen in de zorgen van de ander en het proberen daarop te anticiperen, een belangrijke succesfactor.

Zoek naar leden voor de raad van toezicht die in de regio actief zijn en wees alert op voldoende diversiteit in de meest brede zin van het woord. Zij pikken, elk vanuit hun eigen perspectief, een breed palet aan signalen op die relevant zijn zonder dat daar direct op gestuurd wordt. Ze leiden tot nieuwe vragen en daarmee tot nieuwe inzichten in de raad van toezicht.

## Deel 8 – Inclusie, sociale veiligheid

Last but not least. Wanneer we het hebben over diversiteit hebben we het ook over inclusie. Als raad of als organisatie kan je nog zo divers willen zijn, maar wanneer een omgeving niet sociaal veilig is, gaat het niet werken. Dan haal je niet het meest optimale uit de samenwerking.

Sociale veiligheid verwijst naar een werkklimaat waarin werknemers niet vrezen voor bijvoorbeeld vernedering, intimidatie of uitsluiting door collega's of leidinggevenden. Toch heeft 1 op de 5 Nederlanders te maken gehad met sociale onveiligheid op de werkvloer. Ook is sociale onveiligheid vaak een reden voor voortijdig vertrek. Dat kost een organisatie veel geld: gemiddeld 1,5 maal het jaarsalaris.

Het belang van een veilige werkomgeving is groot. Een omgeving waar ruimte is voor mensen die anders denken of doen. Met een klimaat waarin juist die diverse mensen aan tafel ook mogen zeggen wat ze zouden willen.

Niet voor niets wordt steeds vaker gesproken over het belang van een sociaal veilige werkomgeving. In de Arbeidsomstandighedenwet is hiervoor een juridisch kader neergelegd. Het is de plicht van alle werkgevers om te zorgen voor een veilige, gezonde en inclusieve werkomgeving. Werknemers hebben recht op een sociaal veilige werkomgeving.

De signalen van het uitsluiten of discrimineren van mensen binnen organisaties zijn vaak lastig te herkennen in organisaties, maar helemaal voor leden van raden van toezicht.

Vaak zijn er subtiele signalen. *Bijvoorbeeld wanneer iemand steeds ideeën aandraagt in een overleg, maar niemand hierop ingaat. Of meer introverte mensen die onvoldoende ruimte krijgen tussen de 'haantjes' of de mensen met aanzien. Mensen die minder goed zijn om ideeën te vertalen naar woorden worden uitgelachen om hun gehakkel.*

Hoe hou je als toezichthouder oog voor sociale onveiligheid in je organisatie? Welk instrumentarium moet op orde zijn om een inclusieve organisatie te waarborgen? Waar kan de toezichthouder navraag naar doen?

Maar ook: hoe zorg je zelf binnen de raad van toezicht voor een inclusief klimaat, waarin ook andere meningen mogen worden geuit en waar mensen mogen zijn wie ze zijn?

Rieken & Oomen hecht binnen D&I veel waarde aan dit thema. Omdat we in de praktijk vaak horen dat juist de andersoortige kandidaten die zijn binnengehaald, al gauw in een cultuur terecht kunnen komen waar zij ervaren dat andere perspectieven in de praktijk niet echt worden gewaardeerd.

Gevolg is dat mensen zich meer terugtrekken of zelfs vertrekken. Omdat een mismatch een organisatie al gauw een

jaarsalaris kan kosten, en omdat die andere perspectieven hard nodig zijn, is dat enorm verlies van kennis én kapitaal.

Aandacht voor een inclusieve, sociaal veilige werkcultuur is van belang in de organisatie en ook binnen de raad van toezicht om als organisatie optimaal te kunnen functioneren.

## Rieken & Oomen

Rieken & Oomen richtte zich oorspronkelijk op de bemiddeling van vrouwelijke managers en bestuurders. Wij geloven nog steeds in de toegevoegde waarde van diversiteit in gender, maar ook in alle andere vormen waarin mensen diverse perspectieven meebrengen en waar de eigenheid door de organisatie wordt gefaciliteerd. Steeds meer organisaties worden zich bewust van de noodzaak om meer diversiteit te hebben op alle niveaus. Wij zijn er trots op dat het steeds vaker lukt om daar actief aan bij te dragen. Verrassende keuzes maken, zonder in te leveren op kwaliteit en zorgvuldigheid, is dan ook iets wat ons typeert.

Al sinds 1988 zijn wij actief met werving, selectie en interim. Vanuit onze vestigingen in Maastricht en Utrecht bemiddelen wij kandidaten landelijk voor reguliere en interim functies. Onze werving richt zich in het bijzonder op toezichthouders, bestuurs- en managementfuncties in zorg & welzijn, onderwijs, cultuursector, binnenlands bestuur en real estate. Sinds januari 2016 maakt Rieken & Oomen onderdeel uit van Rijnconsult, een maatschappelijk betrokken organisatieadviesbureau.

Is er bij u voldoende diversiteit in de organisatie? Wij komen graag een keer een kop koffie met u drinken. Neem gerust contact met ons op of volg ons op social media:

[info@riekenoomen.nl](mailto:info@riekenoomen.nl) | [www.riekenoomen.nl](http://www.riekenoomen.nl)

030 293 01 44 (Utrecht) | 043 321 96 07 (Maastricht)



## **Colofon**

Dit is een uitgave van werving- en selectiebureau Rieken & Oomen.

Vormgeving: NDOC.nl

Datum: februari 2024

Contact: [www.riekenoomen.nl](http://www.riekenoomen.nl)

Copyright ©2024 Rieken & Oomen

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, Rieken & Oomen.*



**rieken & oomen**  
werving, selectie en interim

---

[www.riekenoomen.nl](http://www.riekenoomen.nl)

[info@riekenoomen.nl](mailto:info@riekenoomen.nl)

+31 (0) 30 293 01 44

+31 (0) 43 321 96 07